

# 経営参加と取締役会

桜井克彦

## 第一節 序

### 第二節 第三次経営革命と経営参加

### 第三節 取締役会と経営参加

### 第四節 経営参加と企業の社会的責任

## 第一節 序

現代は参加の時代であると、しばしばいわれる。社会の複雑化と大組織の展開は組織運営の専門化の進展と疎外現象の増大とをもたらすとともに、そのことはまた組織運営への参加に対するひとびとの欲求を強めるに至っており、現代の組織は参加問題への対応を喫緊の課題として有しているのである。

参加への対応のかかる必要性は、現代の企業にとっても少なからず存在するのであり、企業は今日、いわゆる経営参加の問題に直面している。経営参加は所有参加、意思決定参加、成果参加、あるいは情報参加というように幾つかの形をとるが、とりわけ意思決定参加の問題は少なからず社会の各方面で関心を呼んでいる。されば本稿では、取締役会改革問題を中心に意思決定参加について論ずることにしたい。

## 第二節 第三次経営革命と経営参加

プレストンとポスト<sup>1)</sup>は、専門経営者の出現は経営革命 (managerial revolution) と呼ばれるが、かかる革命はそれに先行する革命、すなわち階

層組織内の特殊化した管理の出現を必要としたこと、ならびに参加に基づく第三の革命が今日、進行中であることを指摘する。

かれらによると、経営革命なる語は大企業と社会における専門経営者の優越性の増大を述べるためにパーナム<sup>2)</sup>によって創り出されたのであるが、理論と事実における第一次経営革命は階層的組織内の特殊化した職能としての管理それ自体の出現であったのであり、第二次革命たる専門化 (professionalization) は大企業における所有と支配の分離によって、ならびに管理的課業の規模と複雑さの増大によって刺激されたのである。しかるに、今日の革命は参加の原理なる別の原理を具体化しており、その始まりは組織内における参加的管理の形で、ならびに管理プロセスへの外部社会の参加の形で、すべての側面で出現しつつあり、また日毎に顕著となりつつある。かかる参加的關係は脱工業社会において固有な特質を形成し適切であるようにみえるとともに、逆説的であるが、参加革命は第一次経営革命の出現以前の前工業世界に存在する自然な組織内および組織間の関係の幾つかの再確立を目指すようにみえるのである。<sup>3)</sup>

本節ではこのようなプレストンらの所説を追うことにより、脱工業社会の段階に入りつつある現代社会において経営参加が企業と社会の關係の基本的特質の一つを形成しつつあることを眺めることにしたい。<sup>4)</sup>

### (1) アメーバ組織

さて、プレストンらはその所説の展開のための基礎として、はじめにアメーバ組織についてつぎのように説明する。

すなわち、はじめに指摘した逆説を調べるために、ならびに分析のための基礎を設けるために、われわれは原始的もしくはアメーバ組織を、つまり、公式的な内部の組織もしくは指令なしに二、三の単純な課業を協同して遂行するところの諸個人の小集団を想定してみよう。

かかるアメーバ組織では、職能の特殊化、責任の限定、および情報のコントロールといった、管理構造の不可欠な特質は知られない。組織内のすべてのことは、他のすべてのことに関連している。同様に、外部環境との関係は、

組織を通じて顕著である。何らかの形でアメーバに影響を及ぼすことがらはずべて、分離可能な部分もしくは要素をアメーバが欠いているがために、アメーバのすべてに影響を及ぼす。組織内の、ならびに組織とその環境の間のかくの如き、障壁もしくは分離の欠如を統合 (integratedness) と名づけることにする。

内的な統合と外的なそれは、密接に結びついている。そして、両者は組織の規模と複雑さが限られているときのみ可能である。アメーバ単位は原始的組織形態であり、原始的な課業の遂行にのみ適している。しかしながら、アメーバの統合的特質は、参加革命によって今日、引き起こされつつある新しい組織関係と近似するであろう。<sup>5)</sup>

## (2) 第一次革命：階層的構造

ついで、プレストンらは第一次革命について説明する。

アメーバ組織は、組織発展の分析のための重要な出発点である。第一次経営革命は、管理が組織内の専門化された職能として、つまり、遂行される活動とは異なる整合的ならびに意思決定的職能として出現するときに生ずる。管理活動、およびかかる活動に必要な階層的構造は、(a)組織の規模の増大、もしくは、(b)遂行される異なった活動の数の、そしてここからかかる活動の間の整合の必要の増大のいずれかの結果として進展する。<sup>6)</sup>

## (3) 第二次革命：専門化

第二次革命についてのプレストンらの説明は、以下のようである。

第二次経営革命についての伝統的分析は、大会社の所有と支配の分離についてのパーリとミーンズの研究に始まる。<sup>7)</sup> 所有と支配の分離は、それ自体では専門化を構成しなかった。しかしながらそれは、専門化に好都合な条件を創り出した。創出された多数の管理職位、等は俸給を受ける熟練者の展開へと導いた。要するに専門管理者が、所有者および従業員とは異なる、他の重要なエンティティとして生じた。

管理活動の専門的性格は、現代の社会で普遍的に認識されている。大規模

な、有能にして自己動機づけをもつ、熟練した人々の集団が、バーナムの“管理者”<sup>8)</sup>、ならびにガルブレイスの“テクノストラクチャ”<sup>9)</sup> および“計画システムの熟練した経営者”<sup>10)</sup> となっている。

#### (4) メカニカル・マネジャー

第二次革命と結びつく概念はメカニカル・マネジャーのそれであって、プレストンらはメカニカル・マネジャーについて以下のようにいう。

管理についての今日の文献は、“メカニカル・マネジャー”と呼ばれうる概念に焦点を当てる。より初期の、より原始的な経済人の概念からメカニカル・マネジャーへの進化は、所有と支配の分離、および管理技術の高度化の増大と直接に対応している。かくして、経済人が家計および所有経営組織と結びつくステロタイプであるように、メカニカル・マネジャーは工業社会における専門的テクノクラートのステロタイプである。

メカニカル・マネジャーの課業と活動は管理教育課程の主要な要素であって、それらは目標の定義、代替案の分析、意思決定、部下の動機づけ、および実践の監視である。メカニカル・マネジャーは、そのビジョンの明瞭さ、その意思決定プロセスの合理性、およびその分析用具の正確さによって容易に同定可能である。<sup>11)</sup>

#### (5) 第三次革命：参加

かくしてプレストンらは、第三次革命について以下のように説明する。

専門家の隔離性およびメカニカル・マネジャーのえせ客観性が今日、新しい革命的概念たる参加によって攻撃されつつある。参加は管理活動の雑多な結果に係わりあい関心をもつ個人と集団が、管理プロセスの参加者として含まれることを意味する。参加は情報の受領、もしくは観点の考慮といったこと以上のことを意味する。参加は、ベルが“economizing mode”（それは、生産性への強調と目的と手段の合理的バランシングとを特徴とする）から“sociologizing mode”（そこではまず、社会へのすべての人々の包含によって社会正義を確立せんとする努力が、ついで、社会のニーズをより意識的

に、ならびに公益についてのより明示的な概念に基づいて判断せんとする努力が存在する<sup>12</sup>）への移行として述べる<sup>12</sup>ところの事を含む。

管理の実践への参加革命と *sociologizing mode* のインパクトの探究に際しては、従業員、株主、等の如き、管理単位のメンバーと考えられる人々による内部参加と、外部者による外部参加とを区別することが重要である。内部参加を管理プロセスに取り入れるための提案された方法は、個々の作業集団に対する非公式的で時々<sup>13</sup>の意見聴取から、企業の所有と組織構造の変更（スキャンロン・プランや、ヨーロッパにおける労働者参加案の如き）にわたる。処理さるべき中心<sup>13</sup>的問題は、ハントが指摘するように、権限システム<sup>13</sup>の民主化、生活の質の改善、および人間的関心事への組織のより一層のかみ合わせ、といったことへの関心の増大である。

雇用もしくは所有によって組織の活動に含まれない人々による外部参加は、より新しい概念である。その伝統的な形態は政府の規則と政策、公的機関の監督、および公的精査を含むとともに、大企業の多くには重要な委員会や取締役会に公共代表的人物を任命する伝統もまた存在してきているが、しかしながら、一般公共や特別なパブリック（地域社会、消費者、顧客、等）の代表がミクロな単位の計画と決定に重要な役割を果たすかもしれないという概念は、近年のものである。管理構造内での代表制というかかる新しい概念は、組織の社会的な係わりあいと責任についての認識の出現を、および管理業績の指導と評価への社会全体の照応的参加を示す一つの指標に過ぎない。

参加革命の理論的基盤は、システムズ・アプローチによって提供される。システムズ分析は、組織内のおよび組織間の相互関連の構成要素に焦点を当てることにより、現実のならびにありうる参加者を同定するための、ならびに特定問題に関してのかれらの相対的な力と係わりあいとを見積るためのフレームワークを提供する<sup>14</sup>。

## (6) 脱工業社会への意味

最後にプレストンらは、かかる参加革命が脱工業社会に対してもつ意味をつぎのように述べる。

内部的ならびに外部的な参加は、管理的組織とりわけ私企業の伝統的な正当性と自治をめぐる重大な問題を提起している。最悪の場合、内部参加は、管理者、従業員、および所有者のより大規模にして硬直的な集団を伴う近代的サンジカリズムへと墮落しうるのであろう。同時に、外部参加はミクロ単位の活動を麻痺させるところの、利害の対立へと導きうるのであろう。

他方、参加革命に替成する態度は既に十分に確立されており、革命自身は明らかに進行中である。そして、初めに示唆したように参加は、アメーバ組織を特徴づけるところの、内的ならびに外的な“統合”の、一種の再創造を意味するであろう。内部参加は明らかに、階層的構造の増大する硬直性と非人間性への、ならびに専門的管理者の遠隔性と神秘性への反作用である。外部参加は最少限、組織と社会の間の多元的で複雑な相互作用を知覚する管理者のための情報と観点との源泉である。幾人かの分析者は参加革命の現実と必要を、生じつつある脱工業社会の重要な特徴とみているのである。

ベルが描くように脱工業社会は、三つの特徴をもつ。それらは、(a)財からサービスへの主要な経済活動の移行、(b)生産と社会統制の主要な要素としての“理論的知識”の出現、および(c)その結果としての専門家および技術家の階級の卓越性である。この場合に注意すべきことはベルが、目的への論理的、実践的、問題解決的、用具的なアプローチへの強調を伴うテクノクラートの見解は社会的な意思決定と変化の支配的モードではないのであり、sociologizing mode が社会的意思決定のプロセスにおける最終的要素であると述べていることである。ベルはその理由を、現代の社会が共有社会(communal society)——そこではより多くの集団が政治的秩序を通じてその社会的権利を、つまり社会へのその要求を確立せんと努める——となっていることを挙げる。ベルのいうように、官僚制に対する社会的な反論と、参加への願望が存在しており、合理的組織なる概念は攻撃を受けているのである。<sup>15</sup>

内部的ならびに外部的な参加は脱工業社会における組織指導の唯一のワークブルなモードであり、かかる社会は参加的な諸組織の成長と相互作用を通じてその形を形成していくであろう。第三次経営革命は最終的なものであるかもしれず、またそうでないかもしれない。しかしながらそれは確かに、現

代の現象である。<sup>17)</sup>

プレストンらの所説の概要は、以上の如くである。かれらは、まず企業組織の展開が経営管理職能を生むに至ったことを指摘し、経営管理職能の出現を以って第一次経営革命と呼ぶ。ついで、経営管理職能の高度化が必然的に管理の専門化をもたらすことを指摘し、そのような専門化を第二次経営革命と呼ぶ。更に、第二次経営革命は社会の人々の間に管理への参加の欲求を増大せしめ、ここから組織の意思決定への参加が増大しつつあることを指摘し、参加へのそのような傾向を第三次経営革命としての参加革命と呼ぶ。かれらにあっては、第一次経営革命から第二次経営革命、更には第三次経営革命へという傾向は必然的なものとされているとみてよく、かれらに従うならば第三次経営革命としての参加革命は今日の社会において、不可避的現象として登場しているのである。

経営の意思決定への社会のひとびとによる参加、すなわち意思決定主体の多元化が現代社会にみられる本質的動向をなしていることは、否定しえないと思われるのであり、プレストンらの所説は経営参加問題の意義を理解するための手引きを提供しているといえよう。

注

- 1) Lee E. Preston and James E. Post, "The Third Managerial Revolution", Academy of Management Journal, Vol. 17 No. 3, 1974.
- 2) James Burnham, The managerial Revolution, 1941.
- 3) L. E. Preston and J. E. Post, op. cit., pp. 476~7.
- 4) プレストンらの所説については、高田教授による紹介と検討が存在する（高田馨稿「経営パラダイム革命論と経営参加革命論」、大阪大学経済学, Vol. 24 No. 4, 1975）。
- 5) L. E. Preston and J. E. Post., op. cit., p. 477.
- 6) Ibid., pp. 477~8.
- 7) Adolf A. Berle and Gardiner C. Means, The Modern Corporation and Private Property, 1932.
- 8) John Kenneth Galbraith, The New Industrial State, 1967.
- 9) J. K. Galbraith, Economics and Public Purpose, 1973.

- 10) L. E. Preston and J. E. Post, op. cit., pp. 478~9.
- 11) Ibid., p. 480.
- 12) Daniel Bell, The Coming of Post-Industrial Society, 1973, p. 283.
- 13) Raymond G. Hunt, Interpersonal Strategies for System Management : Applications of Counseling and Participative Principles, 1974, p. 173.
- 14) L. E. Preston and J. E. Post, op. cit., pp. 481~3.
- 15) D. Bell, op. cit., p. 14.
- 16) Ibid., pp. 364~6.
- 17) L. E. Preston and J. E. Post, op. cit., pp. 483~5.

### 第三節 取締役会改革と経営参加

経営参加には種々の形態が存在する<sup>11)</sup>が、その一つは管理的意思決定への参加である。管理的意思決定への参加にも企業内の意思決定のレベルによって、また参加が直接か間接であるかによってさまざまなタイプを考えうるが、諸方面でしばしば議論されるものの一つは、管理的意思決定のうちの支配的意思決定および最高管理的意思決定への直接的参加である。現代の企業に関してはかかる直接的参加の問題は、取締役会の改革と結びつけて論ぜられることが多いのであり、本節では取締役会改革と経営参加について眺めることにする。

#### (1) 管理職能の分化と経営組織

取締役会の改革と経営参加に関して論ずる前に、管理職能の分化と経営組織について簡単に眺めることが適切である。

さて、企業の大規模化と企業活動の複雑化は独立的な職能としての管理職能を出現せしめるとともに、管理職能の分化をもたらす。大企業にあっては管理職能は典型的には、支配職能、最高管理職能、全般管理職能、部門ないし中間管理職能、および作業管理職能に分化する。ここに支配職能とは企業の支配者の観点から企業の基本目的の設定および最高管理職能の担当者の任免を行うことを意味する。最高管理職能とは、企業の目標の設定、目標達成



のための基本方針の設定（事業分野の決定、等の戦略設定を含む）、全般管理職能担当者の任免、等に関連する。全般管理職能は、設定された基本方針に基づいて執行的な方針と計画を設定することを意味する。支配職能、最高管理職能、および全般管理職能を以って広義の経営職能、また、最高管理職能と全般管理職能を以って狭義の経営職能と呼ぶことも可能である。

大企業ではこのような形で管理職能の分化がみられるとともに、分化した職能はそれを担当するための組織を伴うことになる。株式会社形態をとる大企業にあっては管理組織の分化は、制度上はつぎの形をとることになる。すなわち、支配職能を担当する株主総会、最高管理職能を担当する取締役会、ならびに全般管理職能を担当する社長、等の形で管理組織の分化がみられる。なお、わが国の場合、支配職能を支援して最高管理職能の遂行状況の監査にあたる監査役が存在する。

ところで、いわゆる所有と経営の分離がしばしば主張されるように、今日の企業にあっては一般に、株主総会と取締役会の無機能化がかなりに進展するに至っている。形式的にはともかく実質的には株主総会は支配職能を果たさず、取締役会もまた最高管理職能に関して同様である。支配職能および最高管理職能は、社長あるいは常務会その他のような機関に、すなわち、いわゆる専門経営者に集中しているのである。そしてここに、株式会社制度の改革、なかんづく取締役会の改革が幾つかの方面で今日論議されるに至っている原因の一つを見出しうる。

この点について更にいうならば、クーンツは法の要請および企業の成長と存続の必要性がもたらすところの、取締役会の基本的な責任としてつぎのものを挙げる。それらは受託者の職務 (trusteeship)（株主の長期的利益のために会社の資産を保護・節約すること）、企業目的の決定（企業の諸目的と主要な諸政策の決定）、経営者 (executives) の選定、長期の企業の安定と成長の確保、主要な計画が目的に対応するよう設定されていることの確保、主要な会社決定の承認、結果に対するチェック、会社の利潤と資産の処分、および合併と取得である。<sup>21</sup>

しかるに取締役会は、クーンツの挙げるこれらの基本的責任を果しえなく

なっており、ここから、取締役会の活性化と再組織化のための方策としてさまざまなものが、社会の諸方面で提示されているのである。そこで、つぎにそのような取締役会改革案についてその一端を眺めることにしたい。

## (2) 取締役会改革論

取締役会改革論には、種々のものが存在する。はじめに論者の所説の幾つかをとり上げることにする。

まず、アンシェン<sup>3)</sup>の改革論をとり上げることにしよう。かれは取締役会の構造、メンバー、審議事項、および業績について現状の変更を要請する声が諸方面で高まっており、企業による取締役会の自発的改革が必要となりつつあることを指摘する。すなわち第一に事業界にありそれに友好的であるところの批判者が、その伝統的な法的責任に関して、ならびに企業資源の管理への貢献に関して取締役会の業績は不適切であるとする。第二に、会社の社会的責任に関心をもつところの事業界の内外のひとびとと組織が、取締役会は平等な雇用機会、環境衛生、仕事の安全、消費者利益の保護、等に関する企業行動の改善に向って影響を及ぼしうると主張しつつあり、取締役会への利益代表制を実現せんと求めている。第三に、個人と機関の株主が取締役会の批判を行っている。個人投資家のみならず機関投資家を含む組織化されたグループが、委任状プロセスを通じて取締役会の改革を提案しており、取締役候補の選定と選出の手続の変更、なんらかの代表制の導入、社会問題への責任の取締役会による受け入れ、監査機能の拡大と深化、外部取締役への独立スタッフの支援、等を目指している。第四に、婦人、少数派民族、消費者、従業員、環境主義者といった多数の特定の利害関係集団も、その要求を会社の組織構造内で実現せしめるために、取締役会に自らを代表せんと求めつつあるのである<sup>4)</sup>。

かくてアンシェンは、以下のような形で改革がなされるべきであるとする。まずかれは、業務執行活動の管理 (operating management) から取締役会を分離することを主張する。すなわち、第一の、そして最も重要な改革は、執行的業務活動の管理から取締役会を分離することで、取締役会を企業構造

における独立的にして客観的な要素として確立することである。不可避的結論は、チーフ・エクゼクティブ・オフィサー以下の内部者は取締役としての役割を有しないし、取締役会に所属しないということである。かれらは、取締役会の法的ならびに経営的責任の履行には貢献しえない。外部取締役の数を増大せしめるという過去20年間における企業傾向は、かかる結論の正しさへの認識が増大していることを証明している。トップ・マネジメントの選任と、その業績の全局面（上級オフィサーズ的能力、貢献、報酬；企業の主要な戦略と資源投下；その財務的ならびに道徳的統合性；外部環境の重要な変化の予測とかかる変化への政策と実践の適合、を含む）の評価という監督者の機能は、業務執行活動とは異なっており、無関係である。取締役会のメンバーにチーフ・エクゼクティブ・オフィサー（通常チェアマンであり、しばしば社長である）を加えることには問題が存在するのであり、少なくともさしあたり、チーフ・エクゼクティブ・オフィサーが取締役会のチェアマンであるが、他の業務執行の管理者はメンバーから除かれるということが考えられるかもしれない。かかる取締役会、とりわけその外部メンバーが自身の候補者名簿の選定権限をもつようなそれは、独立の可能性を有するであろう。<sup>51</sup>

第二に、アンシェンは取締役会のメンバーと構成に関して論じている。すなわち、もし客観的姿勢をもち経営者から独立的であるような取締役会なる概念が受け入れるなら、取締役候補についての性格と構成バランスに対して注意深い考慮が与えられねばならない。会社の多様な利害に関して十分に客観的な立場を取締役会が確立するためには、会社とビジネス上の、ならびに職業上の結びつきがあるひとびとは取締役会から除外されねばならない。商業銀行、供給企業、顧客企業、等の役員は排除されねばならない。より微妙にして等しく重要な問題は、取締役会の法的ならびに経営政策的責任の遂行に必要な知識、経験、および関心に関して建設的でバランスのとれているような代表制が存在するところの、取締役会メンバーのパターンを設計することである。ここで代表制の問題は、婦人、少数派民族、消費者、地域社会、従業員のような利害関係者に直面せねばならない。もしかかる代表制の使命は取締役会を政治化した主張者間の敵対的コンフリクの下に置くことなく、

むしろ、企業環境の重要な勢力と問題に対してそのメンバーを敏感ならしめるとともに取締役会によって企業の社会的業績に影響を及ぼすことであるということが普遍的な決定であるならば、かかる目的が取締役会の使命に関する成文的表明の中で述べられるべきである。<sup>6)</sup>

第三に、アンシェンは長期計画設定における取締役会の役割の重要性を強調する。すなわち、取締役会は日常の業務に係わりあうべきでないということは経営実践において一般に尊重されている原則であるが、取締役会は長期計画のプロセスに係わりあうべきであるという命題も、等しく疑問の余地はない。重要な資源投下もしくは戦略を含むところの長期的決定に取締役会が参加しないことは、基本的な取締役会責任の不履行である。取締役会は、取得もしくは撤退、多角化案、多国籍化、新技術の開発といったことに関する諸計画に、また、環境汚染、少数派民族の雇用、職場の健康と安全のような社会問題に関する計画に係わりあうのである。<sup>7)</sup>

第四に、アンシェンは取締役会の監査職能の拡大を主張する。すなわち、責任ある、取締役会の監査委員会は、すべての内部取引について完全性、正確性、ならびに統合性を确实ならしめるような政策と手続を業務執行管理者が確立し遂行しているということを満さねばならない。十分に責任ある監査委員会はまた、環境衛生、人事管理、消費者利益、地域社会問題の如き諸領域における社会業績目標の達成についての政策と基準を経営者がどの程度に履行しているかを評価せねばならない。<sup>8)</sup>

第五に、アンシェンは社会的責任に関する、取締役会の委員会の設立の必要性を説く。すなわち、伝統的な経済業績責任と並ぶとともに、それに直接に関連するところの社会的業績責任の企業による受け入れは、この領域の会社活動に焦点を当てるところの、取締役会レベルの委員会の必要性をもたらすであろう。かかる委員会の主要な責任は、会社行動への社会の態度と期待の変化の進展傾向に取締役会を敏感たらしめることにあるべきである。そのような社会傾向は、企業の現在ならびに将来の政策と実践に関して評価と解釈を行うことを要請する。<sup>9)</sup>

第六に、アンシェンは外部取締役に独立的なスタッフによる援助を提供す

ることを提案する。すなわち、そのことは、重要な問題の同定、問題の探究、および企業スタッフによる分析と結論の統合性の検討に関して限られた時間と情報をもつに過ぎない外部取締役を支援することになるであろう。<sup>10)</sup>

アンシェンの所説の要点は以上のものであるが、つぎにジャコビイの見解をとり上げてみよう。<sup>11)</sup>

ジャコビイは、いう。取締役会は最もしばしばみられる弱点：限定された社会的展望、会社の管理者による支配、および金融機関との利害対立——を克服すべく改革されねばならない。大会社の統治体は多様な熟練性を欠いており、変化する社会価値に無感覚であるという消費者、生態学者、婦人、少数派民族、およびその他の批判者の不満は、妥当である。多くの取締役会は会社の業務執行経営者によって支配されているという非難は、妥当である。また、ペン・セントラルの例が示すように、多くの取締役会は対立する利益への奉仕を必要とするところの、余りにも多くの金融機関派遣の取締役を有しているのである。

会社の取締役会は、もしそれがその能力の範囲を拡大せんとするならば、良い取締役をより広い領域から求めねばならない。もし取締役候補の指名が外部取締役の支配する委員会によってなされるなら、取締役会はその候補者名簿の作成においてより独立性と想像力を行使するであろう。

取締役会は執行業務の管理者の業績を監査するというその中心的職能を遂行せんとするならば、より独立的とならねばならない。より良き会社統治のための鍵は、外部取締役の権力、独立性、能力範囲、および報酬を増大することである、と。<sup>12)</sup>

かくして、ジャコビイは、会社統治の改善のための方策として、以下のものを示している。<sup>13)</sup>

会社法の統一。米国の場合、統一的会社法は、歳入を求めている自由なチャーターを提供するという州間の競争を終了せしめるであろう。

過半数からなる外部取締役。取締役会の過半数が会社のオフィサーではないということ、法は要請すべきである。

その過半数がオフィサー以外によって構成される各種委員会。法は、すべ

ての取締役が指名委員会、経営および財務に関する監査委員会、ならびに公共問題委員会をもつこと、また、各委員会のメンバーの過半数は会社のオフィサーでないことを要請すべきである。

金融機関派遣取締役の制限。法は、資産額1千万ドル以上の非金融会社においては、同時に金融機関のオフィサーである取締役の数を取締役総数の10パーセントもしくは3分の1のいずれか少ない方に制限すべきである。

取締役による株式保有。法は、すべての取締役が会社の株主であることを要請すべきである。

外部取締役の報酬の増大。法は、外部取締役が最も高給をとるオフィサーのそれを下回らないような一日当り報酬を受けることを要請すべきである。

累積投票。法は、株主が取締役選出にあたり累積投票を行うことを許可すべきである。

ジャコビイは、これらの方策が会社を現代の複雑な社会においてより敏感で反応的な制度たらしめることを意図していること、また、これらの改革は株主および取締役会の権限と係わりあいを拡大することを目的としていることを指摘するのである。<sup>14</sup>

ドラッカーもまた、取締役会の改革の必要性を強調する。かれの所説の要点は、つぎのようである。<sup>15</sup>

すなわち、ドラッカーは、大企業の実業取締役会は今日、世界の各国で変形を受けるに至っているとする。すなわち、ドイツ、オランダ等では共同決定方式の採用、つまり、労働組合の実業取締役会参加が実現しており、スウェーデンでは大企業の実業取締役会に政府任命の市民代表が入っている。また、米国では黒人、婦人、消費者などの代表を実業取締役会へ迎える大企業が増大したのである。それにも拘わらずドラッカーは、実業取締役会は現実には装飾的存在にすぎず、企業活動の指揮をしていないとみる。

ドラッカーによると、真に機能することのできる実業取締役会が果たすべき役割は六つある。

第一に、企業のような組織体は強力かつ有能な経営陣を必要とするが、その経営陣の能力を保障するものが、強力かつ有能な独立した実業取締役会である。

経営トップに対し、後継者を育成、選別することを強制し、あるいは最高の能力を持たないトップを更迭することができるのは強力な取締役会のみである。

第二に、組織体は問題提起をするための機関を必要とする。すなわち、われわれの事業はなにか、顧客や関係者はなにか、進むべき方向はいずれか、撤退すべき事業はなにか、いかなる革新が必要か、どの程度の成長が必要か、いかなる程度の利益を必要とするか、等の問いを投げかける機関が必要である。これらの問いに答えることのできるものは、経営陣であるが、経営陣に対してこれらの問いを投げかけ、答を考えさせるものがいなければならない。

第三に、組織体は良心を必要とする。組織としての道徳的価値を堅持させる機関と、独裁や気まぐれ、無関心に関しての訴えを聞いてくれる法廷を必要とする。

第四に、経営陣自身が、真に機能する外部機関としての取締役会を必要としている。経営トップは、内密に意見を聞き、相談できる相手を必要とする。

第五に、大組織の経営陣は、外界に開く窓を必要とする。かれらは不可避免的に、自分の組織を大きく重要な存在としてみ、外の世界を小さな存在としてみてしまう。

第六に、大組織はその利害関係者とコミュニティによって理解されねばならない。

かくして、ドラッカーはつぎのような二種の取締役が必要であるという。かれによるとまず、第一の種類の取締役は、その組織の関係者、つまり株主、従業員、顧客、地域社会の代表である。この必要は、組織が社会の代表によって経営されるべきだからではない。経営陣の閉鎖的な視野や感性に対して、外の世界の存在と動きを知らせるためであり、また、外の分極化しつつある世界との意思の疎通を容易にするためである。

つぎに、第二の種類の取締役とは、トップの能力を確認するとともに、経営陣全体に対し、考えることと計画することを強制することのできるひとびとである。同時に組織の良心として、またトップの相談相手、良識ある批判者、助言者としての役割を果せるひとびとである。複雑な大組織の場合、第

二の種類の取締役はかなりの時間をその活動に割くことを必要とするのであり、このことは取締役としてのプロの必要を、また、かれらへの高い報酬の必要を意味するのである。

以上はドラッカーの主張であるが、最後にデイヴィスらの見解をみてみよう。かれらは、取締役会改革についてはつぎの諸案がこれまでに論者によって提起されているという。それらは以下のようである。<sup>17)</sup>

パブリック代表の取締役。それは特定利益もしくは公共を代表する取締役の任命を提唱するものであって、かかる取締役には消費者、少数派民族、婦人、環境保護主義者、従業員を含む。目的は企業の観点の拡大、ならびに被影響者グループとパブリックによる意思決定参加である。米国の場合、1970年代後半までに大企業の七分の一が黒人その他の取締役を、三分の一が婦人取締役を百分の一以下が従業員代表取締役を有している。この方式への批判者は、事業経験の欠如、忠誠の分裂、取締役会内の政治的緊張、この種の取締役の権力の限定性を挙げる。

職業的取締役。これは、企業によって影響を受けるグループのすべてを取締役に、より代表せしめんとする他の方法である。かかる外部取締役は常勤であり、企業の政策と活動を法にかなわしめるべく経営者の業績を監査する。夫々の職業的取締役は、消費者保護や株主権利の如き、企業政策の特定局面に対する責任を与えられるかもしれない。<sup>18)</sup>

公共責任委員会。外部からの圧力と社会問題をとり扱う特別委員会を取締役会が設ける。委員会のメンバーは外部取締役である。委員会は取締役に對し、経済的ならびに技術的な事項と並んで考慮されうのような社会問題についての展望を与える。<sup>19)</sup>

取締役会の再組織化。提案者は、会社として株主への主要な責任を果せしめる一方で、対外的圧力にも応答せしめる最良の方法であるという。取締役会のチェアマンの義務と社長のそれが区別されるのであって、チェアマンは第一次的な忠誠を取締役に有するとともに、かれは株主、従業員、政府機関、および他の外部パブリックのすべてと企業との関係に責任を負い取締役に報告する。社長もまた取締役会全体に直接に報告するのであって、通常



みられるようにチェアマンに報告するのではない。社長は企業の経済的、財務的、ならびに技術的な活動に責任を負い取締役会に報告する。数種の実業取締役会委員会からなる組織がかかる分業と並んで存在しており、かくて取締役会のメンバーはより情報を得、企業の問題を導きうる。<sup>20</sup>

デイヴィスら自身は、上記の諸提案の併用を考えていると思われる。

以上、アンシェン、ジャコビィ、ドラッカー、およびデイヴィスらの取締役会改革論を眺めてきた。取締役会の改革をめぐる論者の所説はむろん、これに止まらない。他にもさまざまな論者がさまざまな角度から、取締役会の改革について論じている。<sup>21</sup>しかしながら、取締役改革をめぐる論者の間で今日、なにが主として問題とせられるに至っているかを知るには、これまでに眺めたところで十分であると思われる。

### (3) 取締役会と参加

ところで、取締役会改革論にあつては、取締役会の基本的職能を最高管理の職能にあるとみるものと、基本的職能をどちらかといえば監査あるいは支配の職能にあるとみるものとが存在する。長期計画設定もしくは戦略策定における取締役会の役割を強調するところのアンシェンの所説は、前者の範疇に属するとみてよい。また、管理者の業績の監査を取締役会の中心的職能とみるジャコビィの所説、あるいは経営陣の任免、経営陣への問題提起と助言、等を取締役会の主要な職能とみるドラッカーの所説は後者の範疇に属するといえよう。

もし取締役会を企業の主要な機関として機能回復せしめることが望ましいとするならば、また回復が可能であるとするならば、取締役会の担当すべき職能はなんであろうか。ブレ斯顿らのいう第二次経営革命としての管理の専門化が不可避的に取締役会の無機能化を招来せしめていることからみて、取締役会がその伝統的な担当職能であった最高管理職能を遂行していくことは、現実問題として甚だ困難であると思われる。むしろ、最高管理および全般管理といった職能は企業内部の専門経営者に任せて、取締役会は経営者の任免、経営者の業績の評価、経営者への社会的諸価値の伝達、等といった支

配的あるいは監査的な職能を遂行するといった方向の方が、より実現可能性に富むとみてよいであろう。

取締役会の担当すべき基本的職能をひとまず支配もしくは監査の職能として理解したとして、つぎに問題とすべきは企業の内外をめぐるさまざまな利害関係集団を取締役に参加せしめるべきかということである。

既にみたように、取締役会への幾つかの利害関係者の利益代表の参加を主張する見解が存在する。むろん、そのような参加を拒否する見解も少なからず存在する。例えば前記のジャコビィは、会社の統治に対する制約に関連してつぎのようにいう。

事業会社は、仕事指向的であり効率追求的地方であるところの、そして利潤によって動機づけられるところの制度であり、それは急速な技術的ならびに社会的変化を伴う不安定な環境の中で活動する。その取締役会もしくは経営者によってなされる決定の結果は通常、大きな不確実性を担っている。このような特質は、危険を回避し機会を捕えるために迅速な決定を下すことを可能ならしめるところの会社統治形態を必要ならしめる。時間の圧力は、大部分の企業決定において、広範な熟慮、長時間の相談、もしくは広範な参加を可能ならしめない。会社統治は、経営環境における変化への急速な応答を可能ならしめねばならないのである。経営環境の不安定性は、会社の統治が他の社会的制度 — そこにおいては、より安定的な環境がより時間のかかる意思決定プロセスを容認する — のそれとは異なるべきことを要請する。かかる不安定性が、取締役会 — それは株主という単一の選挙民を代表しており、株主の利益という単一の基準に基づいて意思決定を行いうる — に会社統治の権限が集中している理由である。<sup>22</sup>

そしてかれは、複数利益代表取締役会に関連して以下のように指摘する。

もし社会における多くの社会的、経済的、人種的、もしくは他の利害関係集団によって公式に代表されるところの取締役会により企業が統治されるならば、企業は動機づけの単一性と競争的活力を失うであろう。会社はコスト意識的にして利潤により動機づけられるエンティティから、対立する諸価値を追求する政治的機関へと変化するであろう。複数利益代表取締役会のメン

バーは、よき経営決定を下すというその能力によるよりはむしろ、社会の中の多様なグループへのその政治的アピールによって選ばれるであろう。そのような取締役会は、論争的社会であり、効率に不可欠なタイムリーな決定に到達しえないであろう。経営者は取締役会による厳格な監査から、今日以上に自由となるであろう<sup>23</sup>。

このようなジャコビの所説にみられる如く、取締役会への株主以外の利害関係者の参加には、各方面で少なからぬ抵抗が存在する。それにも拘わらず、プレストンらが説くように第三次経営革命としての参加革命は現代社会における不可避の現象であるとみてよく、ここから株式会社制度のなんらかの根本的修正、とりわけ取締役会へのなんらかの利益代表制の導入が企業存続のためには不可欠であるように思われる。むろん、かかる利益代表制は企業をめぐる関係者を適切に代表するものでなければならず、それはまた種々の利益代表の間の利害対立が企業の経営効率を損うことのないような配慮を伴うものでなければならない。

## 注

- 1) この点について論じたものとして、森本三男「経営学の原理」、昭和53年、第14章。
- 2) Harold Koontz, *The Board of Directors and Effective Management*, 1967, pp. 24~31.
- 3) Melvin Anshen, *Corporate Strategies for Social Performance*, 1980.
- 4) Ibid., pp. 126~9.
- 5) Ibid., pp. 130~3.
- 6) Ibid., pp. 134~5.
- 7) Ibid., pp. 137~8.
- 8) Ibid., pp. 139~40.
- 9) Ibid., p. 140.
- 10) Ibid., pp. 141~3.
- 11) Neil H. Jacoby, *Corporate Power and Responsibility: A Blueprint for the Future*, 1973 (経団連事務局訳「自由企業と社会: その現状と将来」, 昭和50年).
- 12) Ibid., pp. 176~7.

- 13) Ibid., pp. 179~81.
- 14) Ibid., p. 179.
- 15) Peter F. Drucker, *Toward the Next Economics and Other Essays*, 1981 (久野桂ほか訳「日本 成功の代償」, 昭和56年).
- 16) 同訳書, 174~92頁。
- 17) Keith Davis, William C. Frederick, and Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Concepts and policy issues*, 1980, p. 307 ff..
- 18) Ralph Nader, Mark Green, and Joel Seligman, *Constitutionalizing the Corporation: The Case for the Federal Chartering of Giant Corporations*, 1976, pp. 181~214.
- 19) Michael L. Lovdal, Raymond A. Bauer, and Nancy H. Treverton, "Public Responsibility Committees of the Board", *Harvard Business Review*, May-June 1977, pp. 40~2.
- 20) Courtney C. Brown, *Putting the Corporate Board to Work*, 1976.
- 21) 例えば, Dalton E. McFarland, *Management and Society: An Institutional Framework*, 1982, Chap. 16; John D. Aram, *Managing Business and Public Policy: Concepts, Issues and Cases*, 1983, Chap. 3. また, 拙著「現代企業の経営政策」, 昭和54年, 第4章を参照。
- 22) N. H. Jacoby, *op. cit.*, pp. 170~1.
- 23) Ibid., p. 174. なお, かれは複数利益代表取締役会についての最初の論者はブキャナン (Scott Buchanan, *Essays on Politics*, 1953) であるという。

#### 第四節 経営参加と企業の社会的責任

これまでのところでは、経営参加とりわけ経営意思決定への参加が現代社会の基調であり、ここから取締役会へのなんらかの利益代表制の導入が不可避であるようにみえるということ、指摘してきた。この場合に注意すべきことは、そのような利益代表制の具体的形態は企業の置かれた状況によって現実にはさまざまな形をとりうるということである。

例えば、わが国企業の場合、その取締役会の形態と機能は米国企業におけ

る取締役会のそれらとかなりに相違する。米国企業の実態は、取締役会が各種の取締役会委員会をもつのに比して、わが国企業の実態は一般にそのような委員会をもたない。また、米国企業の実態は、取締役会がしばしばかなりに最高管理職能を遂行しているのに対して、わが国企業にあっては多くの場合、取締役会の無機能化・形骸化が高度に進行しているのであって、わが国企業の場合、最高管理職能は実質的には常務会、専務会、社長のような企業内機関によって担当されている。あるいは、米国企業の場合、取締役会構成員に占める社外取締役の比重がかなり高いのに比して、わが国企業では金融機関派遣の実態は、等を別にすれば社外取締役はむしろ例外的である。

利益代表制をなんらかの形で取締役会に導入することは長期的にみる限り、わが国企業にとっても回避しえないとみてよいが、上にみたようなわが国企業の実態は、米国やヨーロッパにおける形態とはかなり異なる形で利益代表制の導入を招来せしめるように思われる。すなわち、常務会等の内部機関への最高管理職能の集中や取締役の社内化の高度化といった現象は、支配機関としてはむしろのこと、経営者への助言機関として取締役会が効果的に機能することをも困難ならしめているように考えられるとともに、いわゆる日本の経営の実態の一つたる企業による従業員指向の強さ、あるいは企業別組合や種々の参加的意思決定方式、等もまた取締役会への従業員代表等の参加の実現可能性を弱めているように見える。されば、わが国企業においてさしあたり実現可能な、取締役会への利益代表制ないし利害関係者参加は、企業が従業員、消費者、パブリック、等の利益を代表する外部取締役を、経営者への助言と刺激を主要な役割とする取締役会になるべく多く導入していくという形においてであろう。この場合、この種の参加は経営者による企業の社会的責任の自発的引き受けと相俟った形で、企業を社会の期待にかなうものたらしめることになると思われる。

経営参加の概念は、社会的責任の概念と異なるものである。経営意思決定への経営参加の概念にあっては、経営主体の多元化と経営者の自由裁量的権力の拘束が指向される。他方、社会的責任の概念にあっては、権力に照応する責任を経営者が引き受ける限りにおいて経営者の自由裁量的権力は容認さ

れるのである。このように経営参加の概念と社会的責任の概念は異なるが、両者は現代の経済社会において同時に作用しているとみてよい。そして、両者のこのような作用のうちにこれからの社会における経営参加形態はその具体的な展開をみるといえよう。